Toutes les raisons de se convertir au mentorat intergénérationnel



Auteure : Laetitia Vitaud
Illustrateur : Pablo Grand Mourcel

Table des matières

Introduction 2

Mentorat et mentorat inversé 4

1. Mentorat : définitions, origine et petite histoire 4

2. Les bienfaits du mentorat 6

3. Qu'en est-il du mentorat inversé ? 8

Le mentorat intergénérationnel et la vie professionnelle « multi-étapes » 10

1. La vie à étapes multiples et l'âge des transitions 10

2. Qu'est-ce que le mentorat intergénérationnel 12

3. Les nombreux avantages du mentorat intergénérationnel, y compris sur la diversité et la performance 15

Quels programmes et comment le mettre en place ? 17

Sources 21

Introduction

Cela fait longtemps qu'on vante les mérites du mentorat. Les mentors encouragent et aident leurs "mentoré.e.s" à développer toutes leurs potentialités. Ils/elles sont aussi des rôles modèles qui leur montrent la voie. Le soutien actif qu'ils/elles offrent à leurs mentoré.e.s est particulièrement efficace pour les personnes qui ont peu d'expérience professionnelle, mais aussi pour les femmes, les personnes issues de minorités ethniques, et ceux qui ne disposent pas d'un réseau professionnel puissant. C'est pour toutes ces raisons que les programmes de mentorat ont la cote dans les entreprises.

Dans le mentorat traditionnel, ce sont des jeunes actifs/actives avec peu d'expérience qui recherchent le soutien de personnes plus âgées, plus expérimentées et mieux armées pour les guider dans la jungle du monde du travail et pour leur donner les conseils les plus pertinents. Mais il existe d'autres formes de mentorat, notamment le mentorat inversé (*reverse mentoring*, en anglais), qui ont gagné en popularité au cours des deux dernières décennies. L'idée derrière le mentorat inversé, c'est qu'une personne plus jeune peut avoir beaucoup à apporter à une personne plus âgée. À partir de la fin des années 1990, cette idée a été rendue célèbre par le PDG de General Electric de l'époque, Jack Welch, qui avait mis en place des programmes de mentorat inversé pour que les hauts dirigeants de son entreprise comprennent mieux internet.

Nous vivons une période faite de transitions nombreuses. De nouveaux emplois et métiers émergent, tandis que d'autres disparaissent. Des entreprises établies meurent régulièrement. Nos compétences deviennent obsolètes de plus en plus vite. **Dans ce contexte, il devient essentiel pour tous/toutes les travailleurs/travailleuses d'acquérir régulièrement de nouvelles compétences et de changer d'emploi, voire de métier plus souvent.** C'est d'ailleurs déjà ce que l'on observe : il n'est plus rare de voir des virages multiples dans la carrière des individus.

En conséquence, on verra de plus en plus souvent deux personnes d'âges différents avoir le même poste, et en être au même niveau d'expérience dans ce travail. Pour la personne jeune, cela pourra être une première expérience, pour la personne plus âgée, le deuxième ou troisième virage d'une carrière déjà longue. Du coup, âge et expérience ne seront plus forcément corrélés.

Cependant, l'idée que le mentorat inversé est la solution à tout est fallacieuse. C'est l'idée que parce qu'on est jeune, on comprend forcément la technologie et le numérique, par exemple. Il est fréquent qu'un.e jeune soit davantage versé.e dans les outils numériques qu'un.e travailleur/travailleuse plus âgé.e, mais seulement quand ses expériences de vie et de travail l'ont amené.e à acquérir ces compétences et développer les bons réseaux. Clairement, ça n'est pas toujours le cas. Parfois, les jeunes ont beaucoup à apprendre aux plus âgé.e.s. Le plus souvent, l'inverse restera vrai. C'est pourquoi le concept le plus approprié à notre âge des transitions, c'est celui du mentorat intergénérationnel.

Le mentorat intergénérationnel repose sur l'idée qu'il est toujours bon que la relation entre mentor et mentoré.e ne soit pas à sens unique et que les gens d'âges différents ont de multiples raisons de se parler. **Le mentorat, ce n'est donc pas principalement une question d'âge.**

Dans cet ebook, vous trouverez de nombreuses informations sur le mentorat, ses définitions, son origine, ainsi que sur les raisons pour lesquelles vous devriez convertir votre entreprise au mentorat intergénérationnel, et comment l'envisager concrètement.

Mentorat et mentorat inversé

1. Mentorat : définitions, origine et petite histoire

Il circule de nombreuses définitions du mentorat. Il s'agit d'une relation complexe et multidimensionnelle entre un.e mentor et un.e mentoré.e qui répond à des objectifs multiples. Cette relation recouvre un ensemble d'éléments comme le soutien moral, l'ouverture d'un réseau professionnel, le transfert de connaissances, les conseils pratiques…

Eric Parsloe, un coach qui a écrit plusieurs livres sur le mentorat, en donne la définition suivante : *« Le mentorat consiste à soutenir et encourager une personne afin qu'elle gère son propre apprentissage et maximise son potentiel, développe ses compétences et devienne le/la professionnel.le qu'elle veut devenir. »*

Et Wikipedia en donne la définition suivante : « *Le mentorat désigne une relation interpersonnelle de soutien, une relation d'aide, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le/la mentor, offre sa sagesse acquise et son expertise dans le but de favoriser le développement d'une autre personne, le/la mentoré.e, qui a des compétences ou des connaissances à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.* »

Il est sans doute plus facile de dire ce que le mentorat n'est pas. **Le mentorat, ce n'est pas la même chose que le coaching**, puisque les coachs ne sont généralement pas censé.e.s partager abondamment leurs propres expériences et connaissances, contrairement aux mentors. Ce n'est pas non plus la même chose que le suivi psychologique (et a *fortiori* psychiatrique) car les mentoré.e.s ne sont pas censé.e.s aborder la relation de mentorat avec d'importantes difficultés d'ordre émotionnel ou psychologique. Mais bien entendu, il existe des intersections entre toutes ces choses : elles requièrent toutes de l'empathie et une qualité d'écoute.

On raconte que le mentorat existe au moins depuis la Grèce antique. D'ailleurs, à l'origine, le mot *mentor* vient de la mythologie grecque. Dans l'Odyssée d'Homère, Mentor est un ami d'Ulysse auquel ce dernier confie la charge de son fils Télémaque au moment de partir faire la guerre de Troie. Quand la déesse Athéna décide un jour de rendre visite à Télémaque, elle prend l'apparence de Mentor pour échapper aux fâcheux soupirants de Pénélope (la mère de Télémaque). Sous l'apparence de Mentor, Athéna encourage Télémaque à repousser les soupirants et partir découvrir ce qui est arrivé à son père.

La relation particulière de Mentor et Télémaque ainsi que l'intervention d'Athéna sous l'apparence de Mentor expliquent pourquoi le nom a perduré pour désigner les personnes qui partagent leur sagesse et leurs connaissances avec des jeunes moins expérimenté.e.s. Plus tard, en 1699, l'écrivain français François Fénelon a publié un livre intitulé Les Aventures de Télémaque dans lequel le personnage principal est Mentor. Le livre a eu beaucoup d'influence et achevé d'imposer l'utilisation du nom commun *mentor*.

Le mentorat a joué un rôle essentiel dans le monde religieux. Par exemple, la relation entre le gourou et son disciple qui est courante dans les traditions hindouiste et bouddhiste n'est pas sans rappeler le mentorat. Il en est de même du rôle des anciens dans les traditions juive et chrétienne. Enfin, les apprentis et les compagnons des guildes médiévales nous ont légué l'idée que les relations professionnelles entre travailleurs/travailleuses expérimenté.e.s et débutant.e.s sont particulièrement fécondes.

Depuis les années 1970, le mentorat est devenu un sujet d'intérêt pour les managers et les professionnel.le.s des ressources humaines, de même que les « rôles modèles », le « networking » et le « plafond de verre ». Les entreprises américaines ont commencé à mettre en place des programmes de mentorat pour enrichir leurs programmes de formation. Dans le contexte américain, la décennie 1970, c'est aussi le moment d'une prise de conscience du fait qu'il faudrait faire beaucoup plus pour aider la promotion des femmes et des personnes issues des minorités en entreprise et en politique.

De nouveaux mouvements en faveur d'une plus grande représentation des «minoritaires » a alors vu dans le mentorat une « *innovation du management américain* » susceptible de contribuer au succès des nouveaux entrants. Dans les années 1990, les « mentors », les « mentoré.e.s » et les « p rogrammes de mentorat » étaient omniprésents dans le discours managérial.

2. Les bienfaits du mentorat

Il existe de nombreuses formes de mentorat, y compris le mentorat entre pairs, le mentorat de groupe, le mentorat « situationnel », le « mentorat de supervision », etc. En réalité, chaque individu peut tirer profit de plusieurs formes de mentorat simultanément. Plusieurs décennies de recherches scientifiques ont démontré que les individus comme les organisations avaient beaucoup à gagner à encourager le mentorat. Plus il y en, mieux c'est. **Les bienfaits en termes de comportements, de motivation, de progression des carrières sont considérables.**

On distingue plusieurs types de fonctions : le soutien psychosocial (soutien émotionnel, encouragement), le soutien de carrière (conseil, réseau, objectifs de carrière), la fonction de rôle modèle, et le transfert de connaissances et de compétences.

Dans l'entreprise, le mentorat renforce la cohésion des équipes, augmente la productivité et le sentiment de loyauté des salariés.

Voici en résumé quelques-uns des bienfaits associés aux programmes de mentorat dans les entreprises :

- **Une meilleure rétention**

Les programmes de mentorat aident les employé.e.s juniors à acquérir de nouvelles compétences auprès des employé.e.s qui ont plus de séniorité. Les objectifs de l'organisation peuvent être parfaitement alignés avec les objectifs de carrière des individus. C'est pourquoi les employé.e.s mentoré.e.s sont considérablement plus satisfait.e.s et engagé.e.s. Le mentorat, c'est donc une meilleure rétention.

- **Plus de diversité**

Selon les pays et les secteurs, la représentation de certains groupes (femmes, minorités) dans les fonctions de leadership est variable. Dans la plupart des pays de l'OCDE, les femmes sont peu présentes dans les sphères du pouvoir, notamment dans les conseils d'administration. **Les femmes (et toutes les personnes issues de groupes sous-représentés dans les organisations) ont beaucoup à gagner à avoir un.e mentor.** De plus, la fonction de rôle modèle y est particulièrement décisive. Les mentors peuvent inspirer leurs mentoré.e.s, augmenter leur confiance en eux/elles et les préparer à prendre des rôles de leadership dans les organisations. Le mentorat contribue à la diversité à tous les échelons de l'entreprise. Et une plus grande diversité, cela veut dire plus de nouvelles idées, plus d'innovation, plus de points de vue. Les mentors issu.e.s de groupes minoritaires renforcent la capacité de leurs mentoré.e.s à mieux travailler dans des équipes culturellement hétérogènes. **En somme, la diversité nourrit la diversité.**

- **Le développement des hauts potentiels**

Il est souvent plus difficile de retenir les employé.e.s à haut potentiel dans les organisations, car ces employé.e.s ont tendance à courir après les nouveaux défis et opportunités (et c'est souvent, hélas, à l'extérieur de

leur entreprise qu'ils/elles les trouvent quand ils/elles ne trouvent pas leur emploi actuel suffisamment stimulant). C'est pourquoi les programmes de mentorat qui ciblent les hauts potentiels sont importants : ils donnent à ces personnes de nouvelles opportunités de développement et augmentent leur rétention.

- **Le transfert de connaissances**

Le mentorat est un moyen privilégié de donner aux employé.e.s un accès à des expert.e.s pour qu'ils/elles puissent trouver des réponses à leurs questions. Les connaissances dont il est question dans le mentorat concernent également les informations privilégiées, toutes ces informations que l'on n'apprend pas à l'école et qu'on ne trouve pas sur Wikipedia.

- **L'accélération de la transformation**

Souvent, les individus qui cherchent un.e mentor vivent une période de transition – un nouveau poste, un changement de carrière, une nouvelle situation de vie. Le mentorat est une relation essentielle pour ces transformations individuelles. **Mais le mentorat est également essentiel pour accélérer la transformation des organisations.** Par exemple, lorsque les programmes de mentorat concernent les hauts dirigeants, ils peuvent avoir un impact considérable sur la transformation des organisations.

3. Qu'en est-il du mentorat inversé ?

Alors que le mentorat traditionnel implique qu'une personne plus âgée et expérimentée guide une personne plus jeune et moins expérimentée, le mentorat inversé repose sur la démarche inverse. Le mentorat inversé apparie des mentors jeunes avec des mentoré.e.s dirigeant.e.s plus expérimenté.e.s pour les guider sur des sujets culturels d'importance stratégique pour l'entreprise. À la fin des années 1990, le célèbre PDG de General Electric, Jack Welch, a popularisé ce concept de mentorat inversé (*reverse mentoring*) lorsqu'il a mis en place un programme qui a apparié

les 500 plus hauts dirigeants de son entreprise avec des jeunes salarié.e.s afin qu'ils/elles apprennent à utiliser internet (voir cette vidéo de Jack Welch expliquant ce qu'est le *reverse mentoring*).

« *Le mentorat inversé, c'est quand vous appariez un vieux…enfin, je veux dire… un collaborateur plus expérimenté avec un jeune collaborateur. Depuis plus de dix ans, le mentorat inversé aide les plus hauts dirigeants à être à la page en matière de technologies. Qu'il s'agisse d'apprendre à utiliser un système d'exploitation ou de comprendre les réseaux sociaux, le mentorat inversé est un moyen extraordinaire d'utiliser les ressources de l'entreprise pour renforcer la culture internet des collaborateurs les plus seniors,* » explique Jack Welch dans cette vidéo.

À bien des égards ce sont les révolutions culturelles des années 1960 et 1970 qui ont banalisé l'idée que les « vieux » avaient beaucoup à apprendre des jeunes. Avec internet, l'idée a gagné du terrain dans les entreprises. Des entreprises comme Cisco, HP, ou encore The Hartford ont ainsi mis en place des programmes de mentorat inversé dans leurs équipes. Dans les années 2000, la montée en puissance des applications numériques et des réseaux sociaux a créé un sentiment d'urgence dans de nombreuses organisations, notamment les entreprises traditionnelles en retard en matière de transformation numérique.

Aujourd'hui, le mentorat inversé (*reverse mentoring*), c'est presque devenu un cliché. Cela se nourrit des fantasmes sur les millennials et d'un culte de la jeunesse omniprésent. Certes, il arrive que des jeunes salarié.e.s maîtrisent effectivement mieux les réseaux sociaux ou d'autres technologies récentes que des salarié.e.s plus âgé.e.s. Mais cela n'a rien de systématique. Les jeunes ne sont pas « bons en tech » simplement parce qu'ils sont jeunes ! Apparier des travailleurs/travailleuses expérimenté.e.s avec des plus jeunes dans l'espoir qu'ils/elles vont par magie savoir recruter des « millennials », c'est un leurre.

D'une certaine manière, la popularité du mentorat inversé est symptomatique d'une période de transition, quand les jeunes gens (et les nouveaux entrants sur un marché) sont supposés mieux comprendre le

nouveau paradigme et détenir les clés de la transition elle-même. C'est parfois vrai. Le mentorat inversé présente de nombreux avantages. Mais dans ce contexte, le mentorat inversé n'est probablement pas vraiment du mentorat puisqu'il ne s'agit pas fondamentalement de faire avancer la carrière des mentoré.e.s dans l'organisation.

Le pouvoir, l'argent et l'expérience restent entre les mains des personnes plus âgées. On pourrait dire que le fait d'appeler cela du « mentorat » relève de la condescendance puisque tout le monde sait où est le pouvoir : dans les mains des dirigeant.e.s qui font mine de se soumettre à la « sagesse » des petit.e.s jeunes le temps que durent leurs séances d'initiation aux réseaux sociaux. Peut-on vraiment parler de mentorat quand le pouvoir est détenu par le/la mentoré.e ? Peut-être qu'il serait plus juste de parler d'ateliers culturels, de sessions de formation à internet ou de *focus groups* avec des millennials. Et tout cela n'a rien de neuf : cela fait des décennies que les professionnel.le.s du marketing font des *focus groups* avec les groupes qu'ils/elles espèrent cibler dans leurs campagnes. Tout cela est fort utile, mais ce n'est pas tout à fait du « mentorat ».

Le mentorat intergénérationnel et la vie professionnelle « multi-étapes »

1. La vie à étapes multiples et l'âge des transitions

La plupart d'entre nous avons été élevés dans l'idée qu'il y avait trois phases dans la vie : d'abord la formation, puis la vie active (pendant 30 à 40 ans), puis, enfin, la retraite bien méritée. Ce que l'on apprenait pendant la première phase de sa vie (école et université) pouvait devenir un peu obsolète à la fin de sa carrière, mais, en gros, cela suffisait pour toute une carrière (avec peut-être quelques formations professionnelles ici ou là). Les

devenus rares, mais jusqu'à récemment, la plupart des gens faisaient toute leur carrière dans un domaine d'expertise, un métier ou un secteur.

Dans un monde où la vie en trois phases est la norme, âge et expérience sont forcément corrélés. Plus vous êtes âgé.e, plus vous avez de l'expérience professionnelle. Forcément, seul.e.s les plus âgé.e.s peuvent guider et aider les autres. Le mentorat est à sens unique.

Mais le modèle de la vie en trois phases arrive en bout de course. On voit déjà que ce modèle ne tient plus. La première raison, c'est que nous vivons une période de transition entre deux modèles économiques : du modèle de la production de masse industrielle à celui de l'économie numérique. La seconde raison, c'est que notre espérance de vie augmente de manière continue depuis environ deux siècles et les généreux systèmes de retraite mis en place au cours du XXe siècle sont un peu partout remis en question. On attend de nous que nous travaillions de plus en plus longtemps. On observe aujourd'hui de plus en plus de gens qui jonglent entre plusieurs emplois ou carrières. Tout ça alors que l'espérance de vie des organisations et des modèles d'affaires, elle, est en chute. Et les compétences deviennent obsolètes de plus en plus vite.

On peut parier que les travailleurs/travailleuses seront de plus en plus nombreux à changer de métier, de voie plusieurs fois au cours de leur vie professionnelle. Chaque individu devra imaginer les multiples étapes de sa vie plus fragmentée et acquérir les connaissances et compétences nécessaires à chacune de ces étapes. Du coup, à chaque étape, on pourra trouver des personnes d'âges différents.

Tout cela aura des conséquences importantes sur les ressources humaines, la manière dont on recrute, manage et développe les talents. Les programmes de mentorat en particulier pourront jouer un rôle de plus en plus critique dans cet âge des transitions. Mais ce mentorat ne ressemblera pas forcément à celui de l'époque des carrières linéaires. Par exemple, un.e mentor jeune pourra être dans la position de l'expérimenté.e tandis qu'un.e mentoré.e plus âgé.e entamera une nouvelle carrière et sera dans une position de « junior ».

Cette vie fragmentée en plusieurs étapes et ce que tout cela implique pour les organisations, c'est le sujet d'un livre fascinant écrit par Lynda Gratton et Andrew Scott, The 100-Year Life: Living and Working an an Age of Longevity, à propos duquel vous pouvez lire cet article "must-read" de Welcome to the Jungle pour en savoir plus. Lynda Gratton et Andrew Scott sont tous deux professeurs à la London Business School. Ils combinent deux points de vue, économique et psychologique, pour offrir des réflexions très pertinentes à tous ceux qui veulent repenser le travail, la formation, et les ressources humaines à « *l'âge de la longévité* ».

« *Les problèmes d'identité, de choix, et de risque deviennent centraux quand on aborde la question de la gestion de nos vies plus longues.* » « *Il vous faudra alors envisager l'identité d'une manière bien différente de la manière dont les générations précédentes le faisaient.* » « *Les vies longues sont des vies faites de transitions (...) Suivre le reste de la meute ne marchera plus,* » écrivent Gratton et Scott dans ce livre.

2. Qu'est-ce que le mentorat intergénérationnel

Comme je l'ai expliqué plus haut, le mentorat traditionnel repose sur l'idée que seule une personne plus âgée et expérimentée peut aider une personne plus jeune qui est moins avancée professionnellement, en partageant avec elle un peu de sa sagesse et de ses connaissances. Cette forme de mentorat restera certainement pertinente et utile pendant longtemps encore. Elle ne sera pas remplacée du jour au lendemain par le mentorat inversé.

Avec le mentorat intergénérationnel, on a une forme de mentorat qui peut inclure plusieurs types de relations de mentorat dans le contexte de la vie « à étapes multiples » théorisée par Gratton et Scott. Il s'agit d'apparier deux personnes de générations différentes, en partant du principe que **les deux ont à y gagner, en terme de développement personnel et d'apprentissage professionnel.**

Le mentorat intergénérationnel inclut toutes les situations où des personnes plus jeunes sont plus expérimentées (et ont plus de pouvoir) que des personnes plus âgées qui démarrent une seconde (ou troisième) carrière. Si l'employé.e d'une organisation traditionnelle quitte son emploi après plusieurs années pour rejoindre une startup ou créer sa propre entreprise, il/elle sera un.e « jeune » professionnel.le dans une nouvelle activité et aura besoin d'un.e mentor pour le/la guider et faire grandir dans ce nouvel univers.

Fondamentalement le mentorat implique qu'une personne avec de l'expérience, des connaissances et/ou du pouvoir tende la main à quelqu'un d'autre pour l'aider à grandir et développer son activité.
L'âge n'est pas l'essentiel.

Le mentorat intergénérationnel va encore un peu plus loin que cette idée car la relation n'est pas à sens unique. Les participants peuvent être mentor et mentoré.e simultanément. S'ils/elles apprennent l'un.e de l'autre, alors la relation est mutuellement avantageuse. Avoir des expériences et points de vue différents, c'est a *priori* une base intéressante. À l'échelle de l'organisation, le mentorat intergénérationnel, comme toutes les formes de mentorat qui cultivent la différence et la diversité (entre personnes d'origines et de cultures différentes), est **un excellent moyen d'augmenter la diversité et de faire levier de la diversité déjà existante**.

« *Le coaching et le mentorat entre personnes de classes d'âge différentes sont intéressants,* » révèle une étude de la Harvard Business Review, parce que les personnes d'âges différents ont beaucoup à apprendre les unes des autres. Les stéréotypes veulent que les jeunes enseignent aux plus vieux/vieilles à se servir des ordinateurs tandis que les plus vieux/vieilles leur

apprennent à être plus sages. Mais au-delà des clichés, beaucoup d'apprentissages sont vraiment possibles. L'étude HBR montre que les personnes de classes d'âge différentes se ressemblent bien plus qu'on ne l'imagine, mais il existe tout de même quelques différences notoires. « *Ce sont à la fois les similitudes et les différences qui rendent la possibilité du mentorat intergénérationnel si intéressante.* »

Des vieux/vieilles, les jeunes peuvent apprendre comment mieux contrôler leur travail. En effet, les jeunes rapportent ne pas bien contrôler leur équilibre de vie, le nombre d'heures travaillées, et le stress qui va avec, tandis que les personnes de plus de 40 ans, en moyenne, maîtrisent davantage ces choses-là. Ils/elles ont appris « *comment (et quand) déléguer, comment dire non à des clients ou collègues qui leur en demandent trop, quand demander quelque chose des autres.* » Ils/elles réalisent leurs multiples tâches de manière plus créative. Ces leçons, ils/elles les ont apprises au fil des années, souvent après avoir souffert ou vécu des moments difficiles. Ces leçons peuvent être très utiles aux jeunes qui les reçoivent de leur mentor. Ces derniers ont parfois l'impression d'être incapables de gérer les exigences insurmontables liées au travail.

De plus les travailleurs/travailleuses plus âgé.e.s savent généralement mieux gérer leurs finances : ils/elles peuvent apprendre aux plus jeunes à épargner, investir, mieux gérer leur budget personnel. Les plus jeunes ont tout intérêt à faire cet apprentissage le plus vite possible et ainsi rendre leur vie future plus aisée (et leur moi futur moins pauvre). En les aidant à se projeter dans l'avenir, à s'imaginer dans plusieurs années ou décennies, les plus âgé.e.s aident les plus jeunes à comprendre l'impact que leurs décisions présentes peuvent avoir sur leur moi futur.

Dans l'autre sens, **les plus âgé.e.s ont aussi beaucoup à apprendre des plus jeunes, en particulier, à construire des réseaux qui intègrent plus de diversité**. Des études ont montré que les personnes de plus de 50 ans se contentent le plus souvent d'entretenir des réseaux existants et échouent à les enrichir de connections nouvelles.

Leurs réseaux sont moins variés, et moins susceptibles de les soutenir lors d'éventuelles transitions professionnelles. À l'inverse, les plus jeunes, notamment ceux/celles qui commencent leur carrière savent mieux solliciter l'aide dont ils/elles ont besoin en dehors de leurs réseaux habituels. Puisque nous serons plus nombreux à l'avenir, quel que soit l'âge, à devoir nous reconvertir, la capacité à construire de nouveaux réseaux devient plus critique pour tout le monde.

Enfin, **les jeunes peuvent aider les moins jeunes à apprendre à construire une réputation**. Les plus de 50 ans ne sont pas très actifs/actives en la matière. Au XXIe siècle, la réputation ne se construit plus seulement sur un CV (linéaire) et grâce aux corps professionnels auxquels on appartient, mais également avec des traces numériques (blog, vidéos, photos, podcast, curation, images, *etc.*) qui forment un récit et une image de soi sur les réseaux sociaux.

3. Les nombreux avantages du mentorat intergénérationnel, y compris sur la diversité et la

L'âgisme (terme qui regroupe toutes les formes de discrimination, de ségrégation, et de mépris fondées sur l'âge) affecte autant les personnes jeunes que les personnes âgées. Les préjugés contre les personnes en raison de leur âge font des victimes dans plusieurs classes d'âge. De nombreux candidat.e.s ont l'impression que les recruteurs/recruteuses les trouvent toujours trop jeunes ou trop vieux/vieilles. Ils/elles n'ont jamais l'âge qu'il faut. Pour les recruteurs/recruteuses, il faudrait toujours combiner le dynamisme et la vigueur de la jeunesse avec la compréhension des enjeux et les connaissances acquises au cours d'une longue expérience. Comme si tous ces traits pouvaient être réunis dans un même individu !

En réalité, la seule manière de réunir toutes ces qualités dans une équipe et de les développer dans chaque individu, c'est de **faire travailler ensemble des personnes d'âges différents**, et de créer des relations de mentorat pour qu'elles apprennent les unes des autres.

Il en est de même des origines, sexe, cultures différents. Les programmes de mentorat peuvent augmenter considérablement la diversité dans les entreprises. À l'origine, ces programmes ont souvent été mis en place avec l'objectif explicite d'offrir **plus d'opportunités d'ascension aux femmes, aux jeunes, aux individus de catégories minoritaires**. L'importance des rôles modèles a été mise en lumière.

Les programmes de mentorat augmentent la diversité des équipes dirigeantes, d'après cette étude publié dans la *Harvard Business Review*. « *Le mentorat permet de rendre les managers plus engagés et de réduire leurs biais. En enseignant les ficelles du métier à leurs protégé.e.s et en les soutenant dans leurs progrès et avancement professionnel, les mentors font la différence. Parce qu'ils/elles les aident ainsi, ils/elles en viennent à être convaincu.e.s que leurs protégé.e.s méritent ces opportunités et le succès qui les accompagnent. C'est un biais cognitif : "si je le/la soutiens, c'est qu'il/elle le vaut bien",* » explique l'article de Harvard Business Review.

Les études montrent que le mentorat « de diversité », c'est-à-dire réunissant des personnes de sexes, âges, cultures, et origines différents, est un élément essentiel de toute politique qui vise à augmenter la diversité des talents.

Les avantages ne concernent pas seulement les mentoré.e.s, mais également les mentors. Il a été démontré que les entreprises qui misaient sur le mentorat avaient une **longueur d'avance dans la *« guerre des talents »***, et que près de 80% des salariés interrogés dans cette étude estimaient que le mentoring avait tenu une place "importante ou extrêmement importante" dans leur carrière.

Quand des travailleurs de générations différentes partagent leurs expériences, compétences, et pratiques professionnelles, les entreprises peuvent réduire les écarts de compétences (*skills gap*). Le mentorat intergénérationnel élève le niveau de tous. « *Cela mêle les compétences éprouvées des générations plus expérimentées et les nouvelles idées, questionnements et méthodes des plus jeunes*, » explique cet article.

Enfin, comme le mentorat intergénérationnel repose sur le rapprochement des générations, il met en contact des individus qui ne se seraient probablement pas rencontrées (professionnellement) par ailleurs. Cela permet aux participants d'étendre leur réseau professionnel et d'élargir le cercle des personnes qui les influencent. Le networking interne aux organisations **renforce le sens de la communauté, augmente la satisfaction des salariés et enrichit positivement la culture de l'organisation**. De plus, le mentorat permet de renforcer la cooptation, en particulier la cooptation de personnes qui ne se ressemblent pas toutes (voir notre ebook « Recruter par cooptation : comment mettre vos employé.e.s à contribution ? »)

Quels programmes et comment le mettre en place ?

Voici quelques-uns des éléments les plus importants pour faire en sorte que vos programmes de mentorat soient des succès :

- **Mettez en place des formations adéquates :**

Les participants ont besoin d'être guidés correctement pour que le mentorat soit bénéfique. Des séances de formation doivent être organisées afin que les mentors et les mentoré.e.s soient sur la même longueur d'onde. Lors de ces séances, on pourrait expliquer les principes du mentorat intergénérationnel et, en particulier, leur expliquer que cette relation de mentorat va dans les deux sens, qu'ils/elles doivent être mentor et mentoré.e à la fois. Concrètement, cela veut dire que les mentors et mentoré.e.s doivent écouter au moins autant qu'ils/elles ne parlent, ce qui est loin d'être évident pour tout le monde.

L'écoute active pourrait donc figurer au programme des ces formations pour aider les participants à mieux écouter. « *Cette technique de communication a été initiée par le psychologue américain Carl Rogers. Elle est également appelée écoute bienveillante. Elle exige de savoir écouter avec attention ce que l'autre a à nous dire. L'écoute active vous invite à saisir chaque détail du message, verbal ou non, de la personne qui communique avec vous. Cela permet de lui faire savoir que votre attention se focalise sur lui et que vous avez entendu et compris son message. Cette capacité d'écoute vous projette dans l'univers de l'interlocuteur,* » explique cet article.

- **Prenez soin d'apparier intelligemment mentors et mentoré.e.s**

À l'évidence, le premier critère d'appariement, c'est de mêler des âges différents ! Mais il serait bête de s'arrêter à ce seul critère. Il est essentiel d'avoir d'autres critères pour faire un matching intelligent. Pour cela il faut se demander quelle sont les objectifs du programme, ce qu'on espère obtenir. Et établir une stratégie d'ensemble. Pour tout cela, certains logiciels peuvent s'avérer utiles (Unatti, Insala, Capterra, pour ne citer qu'eux...)

- **Le programme de mentorat doit être attractif et reposer sur la base du volontariat**

Le mentorat réussi, c'est aussi gratifiant pour les mentors que pour les mentoré.e.s. C'est particulièrement vrai dans le cas du mentorat intergénérationnel. Le sentiment de satisfaction que l'on éprouve lorsqu'on a l'impression d'avoir aidé quelqu'un est un puissant moteur. Il nourrit la motivation. De nombreux/nombreuses mentors affirment avoir amélioré leurs propres pratiques professionnelles grâce à ce qu'ils/elles avaient tiré du mentorat, de l'enthousiasme, des questionnements et points de vue de leur mentoré.e.s. Avec une bonne communication qui met l'accent sur tous ces aspects, le mentorat peut devenir aussi attirant pour tous les participants. Ainsi ils/elles seront prêt.e.s à investir le temps nécessaire pour construire une relation bénéfique (cela prend du temps !). Enfin, si l'on veut que les programmes soient bénéfiques, **il faut que les participant.e.s soient tous/toutes volontaires**. Le mentorat forcé, c'est un désastre assuré.

Voici trois exemples d'entreprises (très différentes) qui ont mis en place des programmes de mentorat intégrant la dimension de l'intergénérationnel (et de la diversité) :

- Atlassian est une entreprise australienne de logiciels fondée en 2002 qui développe des produits pour les développeurs, le content management et le project management. Afin de combattre l'âgisme omniprésent dans le monde de la tech, l'entreprise via sa *Global head of diversity and belonging*, Aubrey Blanche, affirme qu'il est essentiel de créer une culture où l'on peut dénoncer ouvertement les discriminations (âgistes ou autres) que l'on subit. De plus, l'entreprise veut mettre l'accent sur la « croissance des individus plutôt que la carrière ». « *Cela signifie que l'accent est mis davantage sur l'acquisition de compétences et d'expériences liées à un poste plutôt que uniquement sur le fait de monter les échelons hiérarchiques (bien que cela fasse aussi partie de l'ensemble),* » explique Audrey Blanche. C'est cela qui « *permet plus de flexibilité dans le rapport à l'âge. On peut ainsi combattre l'idée que seules les personnes plus âgées et expérimentées sont en haut de la hiérarchie.* » En d'autres termes, l'entreprise croit aux vertus du mentorat intergénérationnel.

- HubSpot est une entreprise américaine de logiciels fondée en 2006 qui développe des produits pour la vente et l'inbound marketing (outils de marketing sur les réseaux sociaux, content management et web analytics). 64% des salarié.e.s de l'entreprise ont entre 26 et 35 ans. Seuls 3% de l'ensemble des salarié.e.s ont plus de 46 ans, mais c'est le cas de 50% des dirigeants. D'après le *Chief People Officer de Hubspot*, l'entreprise a récemment lancé plusieurs programmes pour promouvoir plus de diversité (en terme d'âges). À Dublin un programme de « retours » (*Returners program*) a été créé pour « *accueillir dans l'entreprise les talents qui reviennent après être partis s'occuper d'un.e enfant ou d'un.e parent.e pendant plusieurs années.* »

Hubspot n'a pas dévoilé l'âge moyen des talents « sur le retour », mais ces derniers étaient partis de l'entreprise entre 2 et 12 ans. « *Notre objectif est d'avoir entre 10 et 12 participants,* » explique le Chief People Officer.

Une entreprise plus « ancienne » mise depuis longtemps sur les programmes de mentorat pour augmenter la diversité de ses équipes. Il s'agit de Caterpillar, groupe industriel américain, fabriquant des machines dans les domaines de la construction, des mines et de la forêt. L'entreprise a mis en place 7 programmes de développement professionnel pour ses équipes, dans les domaines des ressources humaines, de l'ingénierie, du marketing, de l'IT, etc. Comme on peut le lire sur le blog Glassdoor, chaque programme a été conçu pour une immersion complète des participants dans le domaine qu'ils/elles auront choisi « *afin qu'ils/elles aient des expériences de terrain qui leur permettent d'apprendre auprès de leurs collègues plus expérimenté.e.s* » (quel que soit leur âge). De plus, Caterpillar a développé des programmes supplémentaires de mentorat et de soutien à travers les « groupes ressources ». L'idée, c'est que, plus il y a de programmes de mentorat, mieux c'est. C'est le meilleur moyen d'augmenter la diversité et la cohésion des équipes.

Sources

Mentorship

https://en.wikipedia.org/wiki/Mentorship

Mentor (Odyssey)

https://en.wikipedia.org/wiki/Mentor_(Odyssey)

Les Aventures de Télémaque (Fénelon)

https://fr.wikipedia.org/wiki/Les_Aventures_de_T%C3%A9l%C3%A9maque_(F%C3%A9nelon)

Mentoring: definitions and principles

https://www.reading.ac.uk/engageinmentoring/what-is-mentoring/eim-definitions.aspx

Mentorship and How It Drives Employee Retention

https://www.adp.com/spark/articles/2018/11/mentorship-and-how-it-drives-employee-retention.aspx

Mentoring: Theory and Practice

https://faculty.londondeanery.ac.uk/e-learning/feedback/files/Mentoring_Theory_and_Practice.pdf

Why Mentors Matter: A summary of 30 years of research

https://www.successfactors.com/resources/knowledge-hub/why-mentors-matter.html

7 utterly brilliant benefits of reverse mentoring

https://www.prs.uk.com/news/2014/7-utterly-brilliant-benefits-of-reverse-mentoring

Jobvite Recruiter Nation 2015

https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2015/09/jobvite_recruiter_nation_2015.pdf/

Reverse mentoring: what young women can teach the old guard

https://www.ft.com/content/53d12284-391f-11e9-b856-5404d3811663

Reverse Mentoring - Investing in Tomorrow's Business Strategy

https://www.forbes.com/sites/joshsteimle/2015/05/05/reverse-mentoring-investing-in-tomorrows-business-strategy/#221a3ccf6769

YouTube : Reverse mentoring

https://www.youtube.com/watch?v=Pux4OFNW9Ik

Sources

Why Reverse Mentoring Works and How to Do It Right

https://hbr.org/2019/10/why-reverse-mentoring-works-and-how-to-do-it-right

The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity by Lynda Gratton & Andrew Scott

https://recruiters.welcometothejungle.com/en/articles/the-100-year-life-living-and-working-in-an-age-of-longevity-by-lynda-gratton-and-andrew-scott/

Cross-Generational Mentoring for Your Organization

https://www.insala.com/Articles/what-is-cross-generational-mentoring.asp

Our life in three stages – school, work, retirement – will not survive much longer

https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/sep/04/reaching-100-new-norm-transform-very-shape-of-life

What Younger Workers Can Learn from Older Workers, and Vice Versa

https://hbr.org/2016/11/what-younger-workers-can-learn-from-older-workers-and-vice-versa

Why Diversity Programs Fail

https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail

Can Mentoring Programs Improve the Diversity Pipeline?

https://insights.dice.com/2017/06/22/mentoring-programs-improve-diversity-pipeline/

How to manage a scattered team?

https://recruiters.welcometothejungle.com/en/ebooks/manage-scattered-team/

Study: Women and Minorities Value Mentoring Programs, But Findings Reveal Opportunities for Improved Effectiveness

https://www.prnewswire.com/news-releases/study-women-and-minorities-value-mentoring-programs-but-findings-reveal-opportunities-for-improved-effectiveness-300575517.html

Creating a culture of mentorship

https://www.heidrick.com/Knowledge-Center/Publication/Creating_a_culture_of_mentorship

Recruter par cooptation : comment mettre vos employé.e.s à contribution ?

https://recruiters.welcometothejungle.com/ebooks/recruter-par-cooptation-comment-mettre-vos-employe-e-s-a-contribution/

Sources

Why Reverse Mentoring Works and How to Do It Right

How to Practice Active Listening

Why Mentoring Matters, and How to Get Started

https://www.nytimes.com/2018/09/26/smarter-living/why-mentoring-matters-how-to-get-started.html

7 Companies With Impressive Mentorship Programs

https://www.glassdoor.com/blog/companies-with-mentorship-programs/

Caterpillar Inc.

https://en.wikipedia.org/wiki/Caterpillar_Inc.

Five golden rules for effective mentoring

https://www.trainingzone.co.uk/develop/talent/five-golden-rules-for-effective-mentoring

Why Diversity Programs Fail

https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail

Ageism is thriving, so what are companies doing about it?

https://www.fastcompany.com/90325055/ageism-is-thriving-so-what-are-companies-doing-about-it

Atlassian

https://en.wikipedia.org/wiki/Atlassian

HubSpot

https://en.wikipedia.org/wiki/HubSpot


Welcome
TO THE
Jungle